

第三章 華隆公司與頭份廠

一、華隆簡史

1955 年中國人造纖維公司（以下簡稱中纖公司）成立，設廠於苗栗縣頭份鎮，開啓台灣人纖製造業之門¹；它於 1957 年開始生產嫻縈絲，拉出台灣第一條人造絲。1967 年合纖處被移轉出來結合日資，獨立登記為華隆公司。華隆成立之初以生產絲、棉為主；當時台灣第一根延伸絲就是華隆作的，稱為華隆絲。（970423M11 訪談）

為因應 1973 年的第一次石油危機、呼應當時政府鼓勵企業合併經營以精簡產銷成本，由上海幫商人翁明昌主導，以華隆為存續公司，1977 年合併了其他四家化纖廠；合併後的資本額達 43 億，成為該年度的企業界盛事，譽稱為當時前所未有的最大規模企業合併²。

總廠的前身是中纖公司合纖處。民國 56（1967）年 8 月 24 日由日本帝人公司前專務投資成立華隆公司。民國 66（1977）年 12 月 1 日合併聯合耐隆、國華化學工業（按：後來的中和廠）、鑫新化學纖維紡織（按：後來的鶯歌廠）、寶城化學纖維（按：後來的大園總廠）等公司，成為現在的華隆紡織（961106M03 訪談）。

酌列華隆公司主要大事紀如下：

- 1985 年 6 月，頭份耐隆廠從瑞士、西德輸入整錘漿紗設備及高速經編機。
- 1991 年，華隆弊案爆發³。
- 1994 年 10 月，華隆總公司遷移到頭份鎮，並於舊址台北縣中和市辦公樓設置台北辦事處。
- 1996 年華隆集團（含紡織、人壽、科技）總資產 1526.6 億。
- 1999 年，關閉中和廠與鶯歌廠

¹ 黃金鳳 1999，p.6。

² 參照黃金鳳 1999，p.163。

³ 1990 年，淡江大學副校長張家宜（當時交通部長張建邦之長女）與游顯德、張紘炬等人購買公債及國華人壽股票，並作為籌設蘭陽銀行之發起人，後涉嫌偽造文書及背信。此案係起源於一則小小公告，這則公告刊登在青年日報上，是華隆公司公告將國華人壽以每股 280 元由監察人姜文錙手中轉讓給張家宜與游顯德，當時由於國華人壽在市場喊價一度高達 1800 元，姜文錙卻高價低賣給張家宜與游顯德，且姜文錙正是當時交通部長張建邦的夫人，也就是說，張家宜乃姜文錙的女兒。這一則公告揭露後，很快成為涉嫌利益輸送的大案，導致張建邦引咎辭卸交通部長職，而華隆集團掌門人翁大銘也一度因為涉入弊案而被收押。

- 1997-2003 年，翁家虛設公司向國華人壽貸款，引發多起弊案。例如：1999 年國華人壽違反規定對華隆超額放款 10 億元。2002 年國華以 77 億元購買美麗華土地案，翁大銘得佣金。
- 2001 年 3 月，華隆公司向財政部申請紓困，展延本金之攤還與調降銀行借款利率，之後年年申請再紓困至 2004 年 6 月 30 日止。此時起，華隆公司的信用額度凍結，公司營運全以現金收支。
- 2002 年 7 月，辦理減資彌補虧損，將資本額由 243 億元縮減成 64 億元。11 月 2 日新股票上市。
- 2003 年 4 月 19 日向法院申請重整與假處分，同年 10 月被駁回。
- 2003 年 11 月 10 日股票下市。
- 2004 年 11 月，關閉中壢廠及桃園廠。

若由華隆公司 1996 年至 2003 年為止公開的財務報表來看，其營業成本與營業收入的比率一直維持在 90% 以上，有些年度甚至高於 100%，顯示公司本業出現重大問題，但多年下來卻未見解決。其「營業外收入」以及「營業外支出」佔稅前淨利的比重明顯過大；尤其投資收入占營業外收入多數的比重。而同樣的，利息支出以及投資損失同樣佔營業外支出多數的比重。因此可以猜測公司沒有專注於本業，從事高風險高報酬的股票投資。2002 年的資產負債表也已經出現嚴重的資金缺口、負債資產比高達 89% 等問題⁴。

2003 年 4 月份，一債權銀行無預警查封華隆生產設備，引發公司警惕，趕緊提出重整申請以預防其他債權人群起效尤。法院針對該公司資產及營運狀況進行審核後，發現華隆公司的財務結構、營運狀況已經無法改善，經徵詢其債權銀行（包括台灣銀行、交通銀行、中華票券公司、遠東商銀、中聯信託），亦均表達反對重整意見。法院認為，華隆公司依其以往業務經營情形，已難獲致債權人及投資者之信賴，其所提重整方案成功的可能性極微，已非依公司法之公司重整制度所得重建更生。

在 2004 年底無預警關閉桃園廠與中壢廠之後，華隆公司在台灣的工廠僅剩下大園總廠與頭份總廠兩廠。以下為各主要工廠的產品與概況⁵：

1. 日本廠：縮鬚加工絲（DTY）、假撚絲。
2. 越南廠：加工絲、織布。其規模堪稱目前海外投資重心，董事長翁有銘亦從馬來西亞廠轉移到越南廠繼續搖控華隆母公司。
3. 捷克廠：加工絲、織布。

⁴ 根據 2002 年華隆公司公開說明書。

⁵ 資料來源：950616 總廠長訪談。

4. 華隆頭份廠：聚酯切片、聚酯絲⁶、聚酯紗、耐隆紗、耐隆布、織布盤頭。
5. 華隆大園廠⁷：耐隆絲系列。

二、華隆頭份總廠

頭份總廠位於苗栗縣頭份鎮⁸，頭份位於苗栗縣的北端，再往北過了竹南鎮即為新竹市。頭份總廠又劃分為一廠、二廠與耐隆廠。一廠位於東庄里，六和國小對面，與耐隆廠分據中國人造纖維公司兩端，位居頭份鎮商業機能區域的北側，接近頭份交流道，交通極為便利。二廠位於民生里，緊鄰頭份石化工業區，以主要幹道自強路與外界交通。一廠、二廠與耐隆廠互不相接，但是空間距離接近，以摩托車代步往返皆三分鐘以內可達。頭份總廠作為化纖一貫作業廠，其生產規模與員工人數皆居華隆公司各廠之龍頭地位，後來華隆並且將總公司位址自台北縣中和市遷移至頭份總廠一廠所在地，足見此廠對於華隆集團之重要性。

前述中纖合纖處就位於今頭份廠的聚合部門，中纖轉投資的聯合耐隆公司，於1964年拉出第一條耐隆絲⁹，此為現今華隆頭份總廠之耐隆廠的前身。

華隆頭份廠之本國籍勞工主要來自頭份鎮與竹南、三灣、造橋、頭屋、獅潭等週邊農業背景的鄉鎮，以客家人為主。全廠員工的三分之二為女性，女性員工以擔任現場作業員為主，男性員工則以擔任機械保全、電儀、消防等為主。由於員工許多來自週邊鄉鎮，又是以女性居多，基於製造業時常需要輪早晚班的安全需求，華隆公司長期提供有固定路線的交通車。苗栗縣境內通勤車上下班接送服務，直到2006年底以公司財務困難為理由資遣專任司機，取消交通車。目前全廠平均年資19年，年齡居於45歲以上至60歲之間¹⁰。

⁶ 含半延伸絲（POY）、縮鬚加工絲（DTY）及加工絲（ATY）。

⁷ 2001年尚有員工700多人，其中本勞有450人，外勞300多人；但是到了2008年5月份，僅有員工410人，其中外籍移工150人。

⁸ 頭份鎮位跨新竹縣及苗栗縣兩縣交界之山麓地帶，往北即為新竹縣寶山鄉，西北與西邊跟苗栗縣竹南鎮相交，西南邊隔著南港溪與苗栗造橋為界，東邊則為苗栗縣三灣鄉。全鎮人口中大多數為客家人，幾乎佔全鎮人口百分之九十的比例，語言以四縣話的客家語為主。全鎮前十大姓為陳林黃張徐劉羅吳李鍾。資料來源：頭份鎮誌（2002）頁286。

⁹ 1955年由中纖拉出嫫縈絲初試啼聲之後，真正開始發展人纖工業則始自1960年代；中纖自1964年開始生產聚酯纖維；中纖轉投資的聯合耐隆公司自1964年於頭份設廠量產耐隆絲（或稱尼龍絲）；華隆1967年開始生產聚酯棉；台灣塑膠公司自1967年開始生產聚丙烯腈棉、1968年生產聚酯絲。至此，人纖工業基礎底定，到1990年代後半期，台灣躍升為人纖生產大國。根據1998年全球主要人造纖維產量統計，台灣人纖總產量排行在中國大陸及美國之後，居全球第三位。參照黃金鳳1999，p.14-15、p.71、p.72、P.75。

¹⁰ 資訊來源：華隆頭份廠產業工會。

(一) 產品、製程與部門

華隆頭份廠屬於化纖一貫作業廠，就是以 PTA 粒子做原料，經聚合製程直接抽出紗胚組 (POY)；紗胚是用來作紡紗織布的原料，將 50 條紗胚線經過水動機器紐在一起，稱之為假撚。

POY 再加工變成 DTY (加工絲)，或者是把 DTY 的絲再加上耐隆紗或其他紗混紡，它們兩個紗混紡，就變成 ATY；ATY 與 DTY 都叫做加工絲，兩者也都是供應做成衣的原料 (961106M06 訪談)。

聚合製程分散在一分廠，機台 Orchid1、Orchid3；以及自強路上的二分廠 Orchid10、Orchid11、Orchid12。其中，Orchid1 使用了 20 幾年，現已經停役，當時是台灣第一套全電腦化連續式的聚合機器。靠這台 Orchid1 所賺的錢，是華隆陸續擴充投產 Orchid3 以及買紡絲用的 Orchid2、Orchid4 的基礎。工會幹部 M09 說：「當時的化纖業是『一本暴利』(961025M01M02 訪談)」。目前頭份總廠的聚合製程，有運作的只有一分廠的 Orchid3 及二分廠的三支聚合機器。二分廠是新廠，機器較新且產量較大。

以一分廠為例，其聚合部門共 14 人，兩班制 (12:00-24:00；24:00-12:00 照輪)，每班 7 人。一套聚合系統 (如 Orchid3 為一套系統) 通常有 2 至 3 組，俗稱 A、B 台；各有自己的管線與引擎。一個時段只有一台運作，另一台備用。通常需作定切 (定期切換)，就是固定一個禮拜要切換 1 次或 2 次；或者是遇到異常或故障的時候，要緊急切換。切換下來之後要洗濾網。M02 和 M04 是一廠聚合部門的「控制室」人員；M04 是負責倒原料；M02 負責注意溫度變化調整，以及遇到異常時候的緊急廣播告知現場人員。控制室中一個時段會有兩名人員在班，輪流作主控，以確認安全。一樓、三樓、四樓各兩個人員負責現場的異常處理。

M02 上班的流程：打上班卡→跟上一班人員交接班 (今天機器有無異常紀錄、有無切換、上級交代等)→注意製程穩定性→有問題時向現場廣播通知。M01 是班長，負責確保生產的順暢，以及傳遞上司的要求與統帥班員，時常有夾心餅乾的感覺。但他頗為細心，會特別關照工作環境中如廁所的乾淨、地板是否保持乾燥等問題。

品質的掌控，是這群盡忠職守的聚合員工共有的信念。聚合部門作為廠內製程的最上游，尤其與品質密切相關¹¹。然而，華隆公司長年現金吃緊，時常為了沒有錢進料或者是銀行團催帳、查封等問題造成生產上的不順或停機。要知道規模

¹¹ 聚合是上游，聚合成品好壞關係到下游製成品的品質，也關係到公司的名譽問題 (961025M01M02 訪談)。

龐大的管線一旦停機，失溫造成管線內的聚合液全數固化在裡頭，盡數成爲無用的廢料下腳，要將這些固化的管線全數拆除換裝新管又是一筆龐大的開支，更別提將管線重新設置妥當、重新暖車開機之後，頭幾個小時會先作出瑕疵紗，然後漸漸地品質才能恢復穩定。頭份廠總廠長曾經大力讚許華隆聚合部門的員工「身經百戰」，已經訓練出比同業高超的停機再開機、減少廢料至最低程度的獨門工夫。對此，資深班長 M01 驕傲地說明他作爲一個資深熟練師傅在技術上的突破：

「以前，停機時要排料排到完之後，推掉。結果產生的廢料非常多，堆滿整間。後來，我試著在主出口就切，排出來的廢料大為減少，且切下來的料尚未完全進入聚酯製程，仍接近 PTA 粒狀，仍可以使用。主出口以下的部分，就把速度加快，一直切料，以時間換取空間，馬上進到 PTA 製程，以此，大大減少了廢料的產生（961025M01M02 訪問）」。

整個頭份總廠，部門劃分爲：加工廠（=聚合、原絲、延伸絲）、經編、紗廠¹²、布廠、耐隆廠。經編就是大的盤頭，織布的時候做經紗用¹³。除了前述以 PTA 爲原料的聚合部門，華隆頭份廠還設有耐隆部門，原料是己內氫氨。雖說是四十幾年的老機器，且近年來華隆的機器維修爲了節省開支都是以舊零件敲敲打打改裝使用，但是由於對上市場需求，耐隆廠近幾年的盈餘不錯。老員工 M02 表示：「去年聚合差，耐隆好；今年變成耐隆差，聚合好。華隆就是靠這樣互相彌補，一年撐過一年（961025M01M02 訪談）」。

(二)工廠內的管理模式

1.管理之科層結構

作爲大型化纖工廠，管理上的問題也是多如牛毛，生產現場管理責任主要由該部門的「課長」負責；課長作爲現場主管，負責傳達與執行上級的命令；命令的實際落實，往往就落到現場「班長」、「副班長」的身上。「班員」與副班長統歸由班長帶領，班長向該單位的課長負責。班長掌握了班員的調度、排班與休假核准等等權力，確保生產的流暢性與品質無誤；因而只要人手足夠，班長可以脫離現場生產，專注於人員的管理與品質的掌控；副班長的主要作用則是協助班長指揮班員，仍須與全體班員共同參與生產¹⁴。

¹²紗廠一般習稱「紡織廠」，空間上分散於位於中央路的總廠與位於自強路的二分廠兩區，爲求區別便利起見，又概稱紡一廠、紡二廠。紡一紡二就是紡織廠；原來的紡一廠就是我們總廠這邊，紡二廠是分廠那邊（970423M11 訪談）

¹³經編是後來才成立的。經編就是做那個大的盤頭嘛，一千多條絲去拉，拉成一個經編送去織布；一千多條、兩千條都有，看他的布是寬面的還是…（970423M11 訪談）

¹⁴副班長還有在現場做事啊，還要分配工作給班員。班長就檢查妳的品質那些（970531F05 訪談）。

由於班長皆是由基層調升的工員，有時候成為班員與職員之間的夾心餅乾。例如下面這一段訪談，便透露了作為現場班長的辛酸。F01 因此放棄現場直接人員的加班與班長津貼，轉調料務課擔任較少薪水的間接人員，處理行政業務。

我離開現場是有原因的，是當時的生產單位的原因…我為什麼會離開？其實我那時候當班長薪水三萬兩千多，已經算很高了，以年資來算的話；但是那個課長作風跟以往不一樣，為什麼？…我覺得我的主管，他不願意去往上游追蹤、或者是找出自己的方法。我覺得他常常就逼…因為我是常日班的班長，我覺得她們覺得很輕鬆就要你們去找答案；往下踢，他跟以前的主管有一點不大相同。我很失望，沒有肩膀的主管…剛好料務課在招生考試，我就去考，結果考了最高分（970423F01 訪談）。

回憶起早期工員與職員的差別待遇有判若雲泥之別，M01 說：

「那時候職員很好啊，（按：年終獎金）職員發 10 個月的，工員發 3 至 4 個月。那時候職員『滿世界咧』，一個單位 3 至 4 個，現在職員 1 個都沒有，現在現場都只有單位主管而已。所以那時候比較好，一有問題他們職員「有讀到冊喔」，會去研究去看（970423M11 訪談）」。

當時對職員要求最少要國立專科以上畢業，後來華隆走下坡許多人紛紛離職，所以現在廠裡面以經看不到職員了¹⁵。由於職員出缺，為了彌補管理上的漏洞，採用類似大班長制，在班長上增列「技佐」一職，拔擢現場資深班長升任，協助課長處理行政管理事務，仍為工員，但增加技佐津貼。

目前華隆之現場管理層級化分由下往上分別是：工員、副班長、班長、技佐；職員大多為管理幹部，由下而上分為：基層職員、副課長、課長、廠長、副總廠長、總廠長。

2. 進料出貨一律以現金作業

作為化纖一貫作業廠，每日原物料的購買金額極為龐大，但是華隆公司因為信用問題只能以現金進料，增添現金周轉上的壓力。

原料 PTA 購自中美和。目前採現金進料，必須確認出貨靠港交到廠商手中，確認廠商將錢匯進來，才有錢買原料。每週五下班前將錢匯給中美和，下週一拿到原料。光 PTA 的原料費，每天需要 1100 萬元（961025M01M02 訪談）。

¹⁵現在現場沒有職員了，只剩下單位主管（970423M11 訪談）。

產品大多是經過經銷系統轉手外銷出去。總廠長說：

「經銷系統大多依賴盤商，將布直接賣給盤商，名義上是內銷；但實際上，盤商再處理出口事宜；所以，除了短纖最終為國內市場之外，其餘的產品實際上是外銷出去了；例如，過去華隆越南廠、捷克廠的訂單是由筑瀚經手¹⁶」。

整體來說，華隆頭份廠面臨的經營困境，主要是財務問題，尤以資金調度困難為最。真對資金困境，總廠長說：

「流動資金越來越少，導致經營越來越困難，民國 95（2006）年 6 月之前多靠變賣庫存來支持流動資金需求，以及支付過去欠薪攤還與退休金攤還之所需資金，導致頭份廠的庫存消耗量大。生存所繫，在於一方面需要有游資去購買業界的原料，一方面需要業界願意賣我們較便宜；並且靠海外越南廠、捷克廠、日本吸收一些成本來生存。原料漲價是不利因素之一，因為已經沒有預買便宜原料囤積的本錢；現在以現金交易，有多少訂單就進多少料，當原料波動大時，客戶往往持觀望心理，遲遲不下單，等待降價空間，也是不利因素¹⁷」。

三、高財務槓桿的經營手法

翁家來台第一代翁明昌，浙江人，來台後由接手經營不善的染整廠生意開始，以其海派作風漸漸集結朋友資金從事麵粉廠、水泥廠、紡織、電線電纜等生意經營，在 1949 年後跟隨國民政府遷台的紡織業資本「上海幫」中，嶄露頭角成為龍頭人物。1975 年因化纖業獲利高，設立立鑫化纖公司，生產聚酯絲及聚酯棉，因為家數眾多與競爭激烈，嚴重虧損，後以工廠發生火災意外告終。因為立鑫化纖虧損的經驗，加上 1973 年能源危機造成台灣化纖業的利潤率普遍大幅下降；若台灣化纖業要繼續發展，需要以合併經營擴大生產規模，以求降低成本、提高國際競爭力，因而翁明昌提出五家人纖公司合併的計畫，並以半年的時間推動完成。豈知合併成功後不到一個月，翁明昌突然因心臟病去世，其統領之上海幫集團旗下公司為旗下重臣瓜分，華隆公司經營權旁落到合併前的原經營者手上。

失去華隆經營權的翁家長子翁大銘先以力霸、嘉新麵粉的股票，向王又曾換取嘉畜的股票；又效法其父的股票致富手法，炒作嘉新利華電線電纜公司股票，藉此為嘉畜股票上市壯大聲勢；並改組擴大義新國際貿易公司的資本額，從事出口貿易。至 1979 年，翁大銘終於藉著股票操作的方式取得國華人壽的經營權；正巧此時的華隆公司由於派系內鬥，業績直落，給了翁大銘可乘之機；1980 年翁

¹⁶ 950616 總廠長梁沐春訪談。

¹⁷ 950616 總廠長梁沐春訪談。

大銘開始大量收購華隆公司股票與高價收購委託書，直至 1982 年中才成功取回華隆經營權，業界稱頌為「王子復仇記」。

當時，華隆公司的規模在台灣的化纖業界僅次於南亞與台化，但是適逢化纖業大環境的不景氣與公司內部派系傾軋，營運岌岌可危¹⁸；翁大銘接手兩年後，順利讓華隆公司轉虧為盈。此後，1982 年到 1987 年間營業額呈現穩定的成長，1988 年更進行大幅汰舊換新的工作，重新安裝一千多台新式的織布機。1989 年 3 月翁大銘以年終獎金問題發生勞資糾紛與個人健康問題，辭董事長職¹⁹，由其弟翁有銘接任董事長兼總經理。

由以下表可知，1982 年由翁大銘執掌華隆經營權之後，憑藉其手腕迅速擴張資本規模，直到 2002 年 7 月辦理大幅度減資作業以對應鉅額虧損為止。

表四：華隆公司資本額變化(單位：新台幣億元)

年度	1967	1973	1977	1996	1997	1998	2003
資本額	2.8	4.5	43.0	217.0	234.0	243.0	64.0

資料來源：華隆公司歷年財報

1992 年翁大銘當選第二屆立法委員²⁰選舉，憑著在股市呼風喚雨與多金的實力，率領所謂華隆幫立委（何智輝、王素筠等）威震立法院，稱得上是當時國會最大的「次級團體」。其得以快速發跡，歸功於效法其父的股市操作手法。然而，成也蕭何敗也蕭何，過度的短線操作及遊走法律邊緣也使得他弊案纏身，成為拖垮華隆集團的元凶。

四、產品種類與海外布局

華隆公司是知名的紡織公司，屬於紡織工業²¹的最上游；並由單純的聚酯絲、棉生產開始，發展到涵蓋聚酯、耐隆、紡紗、織布、染整全系列上下游垂直整合的世界級化纖大廠。其營收淨額在 1998 年台灣人纖維製造業前十大廠商中排名第二，僅次於台化²²；同年，其人造纖維加工絲的產能則日產能 516 公噸以高

¹⁸ 1982 年底因為翁大銘決定停止中和廠、頭份廠的耐隆絲生產，引起勞資糾紛。參照黃金鳳 1999，p.168。

¹⁹ 參照黃金鳳 1999，p.169。

²⁰ 因「華隆案」爆發而緊急參選，競選活動只有十餘天，創下台灣政治史上競選時間最短並當選的紀錄。

²¹ 紡織工業概括上、中、下游三層，上游工業包括各種化學纖維的製造，中游工業包括紡紗、織布及染整，下游包括的範圍廣泛，舉凡針織、各種成衣及其他各項紡織服飾品的生產、製造。

²² 根據中華徵信所作的《台灣地區大型企業排名 1999》，1998 年人纖維製造業前十大廠商分別

踞榜首²³。華隆公司的轉投資嘉新畜產公司（簡稱嘉畜），以紡紗部門中的棉紡爲主，屬紡織業的中游，1998年亦排入台灣棉紡業前十大廠商之列²⁴。

雖然1991年已經爆發華隆弊案，但是翁大銘於1992年當選立委之勢，挾著政壇、股市兩得意的聲勢，1996至1998年之間華隆公司於海內外積極布局、擴充產能，追求成爲世界級的化纖生產大戶之地位。以下爲華隆公司歷年主要的對外投資項目：

- 1982年，以翁大銘個人的名義，經香港投資廣州中山滌綸廠，生產聚脂絲，自1987年開始量產。
- 1989年華隆成立馬來西亞子公司，生產長纖紡織、假撚、織布染整及短纖。1995年擴充聚酯加工絲廠與尼龍廠。爲一貫作業廠，由董事長翁有銘長期駐廠經營，員工人數在2001年左右高達一萬餘人，但2007年重整失敗宣布破產，馬來西亞政府強勢介入轉賣給印度財團。
- 1994年4月19日華隆往北愛爾蘭設廠計畫獲英國核准，將以此爲據點進攻全歐紡品市場。
- 1995年5月華隆在越南投資化纖廠。
- 1995年11月設置華隆捷克有限公司。
- 1997年4月投資日本成立山越株式會社生產聚酯加工絲。

自從2001年被通緝潛逃海外之後，華隆董事長翁有銘長年滯留在馬來西亞，並以其投資獲大馬政府贈勳提督頭銜。然而因馬來西亞管制外資，並採固定式匯率政策造成馬幣大貶，其他同業亦不願持續進入馬來西亞，以致無法形成上中下游的群聚效應，加上其他同業陸續在大陸內地興建新廠房，在原料及製造成本較同業公司來得昂貴外，關稅屏障亦打擊了華隆在馬來西亞興建廠房、試圖創造上下游整合一貫廠的美夢，最終形成年年虧損的悲慘局面。

經年下來，馬來西亞廠也於2007年前後面臨超貸與經營不善的問題，並且引發嚴重的勞資爭議。手法與台灣相似，先是欠薪、欠銀行團的錢還不出來²⁵。翁有銘原本打算重施故技，先以眾多勞工的工作權爲手段要求政府協助申貸降息不成，再申請重整試圖暫時凍結債務，最後祭出人頭戶收購回來，藉此打銷負債、

是台灣化學纖維、華隆、南亞塑膠、遠東紡織、新光合成纖維、東雲、台南紡織、力麗企業、中興紡織、杜邦遠東石化。轉引自黃金鳳1999，p.77。

²³ 根據人纖加工絲同業公會的統計，1998年人造纖維加工絲產能排行榜前十大依序爲：華隆、南亞、宜進、遠東、集盛、力麗、聯發、宏益、東雲、宏洲等。黃金鳳1999，p.83。

²⁴ 黃金鳳1999，p.89。

²⁵ 它在馬來西亞也玩一次，也是欠薪、不發薪水那些嘛，然後也是欠銀行錢（961106M06訪談）

保住翁家的經營權。²⁶但台灣母公司的殷鑑不遠，大馬政府採取了截然不同的政策：「馬來西亞政府強勢介入，直接去海外找專業人才，直接找印度人，找印度資本家把它收購（961106M06 訪談）」。結果，翁有銘只好轉移陣地，目前落腳越南廠，繼續遙控台灣的集團生意。

華隆越南廠也有自己的聚合，不過量不多，目前由頭份廠供應聚酯絲。員工 M09 跟 M15 曾外派去越南裝機，是拆頭份廠的延伸機過去。它早期是拿馬來西亞的絲，後來分一部分的訂單挪過來台灣；現在馬來西亞廠結束了，所以越南廠的單整個挪過來作，等於目前華隆頭份廠大量的聚酯絲銷往越南廠²⁷。最近幾年因為印度商人把馬來西亞廠重整起來，越南廠跟馬來西亞廠同在東南亞國協區域內免關稅，可以比較便宜，又開始衝擊到台灣頭份總廠的生意。並且 2008 年傳聞越南廠開始擴廠裝設聚酯製程，若屬實則數年後一旦投產，華隆頭份廠就注定走上關廠一途。

五、華隆弊案爆發後的狀況

2001 年 4 月，華隆各關係企業發生薪水延遲發放現象，董事長翁有銘自此被通緝長期滯留馬來西亞。然而，公司五鬼搬運的情形持續，包括頭份廠和馬來廠廠間交易，由頭份廠支付馬來廠現金，但是馬來廠支付頭份廠不兌現支票；緊鄰華隆隔壁之大菁華廠欠債於公司，以代工償還，華隆仍支付現金給該廠²⁸。

(一)勞資爭議、民刑事訴訟頻仍

由於慣常五鬼搬運、以債養債之財務操作，2003 年，傳出掏空國華人壽 111 億元，並且成為當時政府掃蕩金融犯罪的首要目標。2004 年底到 2005 年初，桃園廠關廠抗爭。曾風光一時的華隆公司已於 2005 年 1 月下櫃，華隆為「斷尾求生」，無預警關閉桃園廠及中壢廠，員工計有 120 餘人，並積欠資遣費、退休金，引發重大勞資糾紛。2005 年初，要求依法給付退休金，華隆退休人員自救會發動抗爭。2006 年 4 月 17 日，洪福案宣判，翁大銘被判刑並須賠償 18 億元²⁹。

²⁶要把它收購回來，用別的名義，找個人頭去收購，出資金給他買，換個名字要把它收購回來（961106M06 訪談）。

²⁷工會幹部 M08 很擔心有朝一日越南廠也擴充設備自行抽絲的話，頭份廠的聚酯絲就沒有訂單了。

²⁸參照頭份廠工會〈民國 90 年致勞委會、債權銀行及苗縣政府申訴書〉。

²⁹華隆前董事長翁大銘和秘書李秀芬於 1994 年間共同投資洪福證券公司，涉嫌違約交割華國、農林公司的股票，違約交割金額達 50 多億元，嚴重影響證券交易市場秩序，台灣證券交易所當時則代墊巨額賠償，經台灣高等法院 2004 年 6 月更二審判處翁大銘、李秀芬兩人各徒刑 3 年 6 個月後，台灣證券交易所提出刑事附帶民事賠償訴訟。翁大銘目前仍是華隆公司顧問。大紀元，2006 年 4 月 17 日，〈翁大銘判賠 18 億元 華隆：不表示意見〉，<http://www.epochtimes.com/b5/6/4/17/n1290297.htm>。

表五：華隆相關訴訟案件一覽表

案發時間	案情	備註
1991	華隆案：華隆台中七期重劃區購地背信案、華隆低價出售國華股票背信案、竹南購地背信案、設立蘭陽銀行冒用名義案	1992年一審判翁大銘3年6個月、秘書李秀芬1年2個月；2002年兩人獲改判無罪。
1994	洪福案：炒作華國飯店股票	二審判翁大銘4年；三審發回高等法院更審中。
1995	國華人壽購買信義路土地背信案	一審判翁大銘1年10個月；二審判1年4個月。
2002	國華人壽、農林公司土地交易虛增資產案	起訴兩公司時任董事長張貞松、蘇火燈
2003	國華人壽對華隆關係人貸款14.3億元案	起訴張貞松、翁一銘、翁德銘等
	何智輝、農林公司土地徵收關說案	
	何智輝、久俊工商綜合區超貸案	
	國華人壽十餘筆關係人貸款案	
	華隆集團中和土地交易案	前半段為華隆案餘續，後半段為新案
	國華人壽購買美麗華飯店土地案	
	華隆低價出售華染、華瑞、集新等股票案	華隆案餘案
	國華人壽買賣華隆股票未行使歸入權案	華隆案餘案
	嘉畜售股欠繳證交稅案	華隆案餘案

資料來源：華隆王朝興衰史
www.ibm.nctu.edu.tw/course/download/download/ibm/ibm06.ppt

由下列表四、表五觀之，國華人壽、華隆微電子、嘉新畜產等公司做為華隆主要法人股東，而這些公司法人們又是以翁家兄弟、華隆公司、義新、國華人壽等為主要股東，可見華隆集團內部交叉持股情形之複雜，股權與產權轉移猶如左口袋轉放右口袋般的輕易，為前述華隆一連串嚴重內線交易與掏空³⁰問題提供了環境。華隆公司帳面上對義新、嘉新畜產、筑邦等集團內子公司之投資也蒙受鉅額虧損；其中，子公司華隆微電子是台灣最早設立在新竹科學園區的晶圓工廠。受到集團本身信用問題危機影響，增資不順，難以繼續擴廠升級，華隆集團的晶圓夢碎。

³⁰ 如由2003年關係人應收帳款觀之，關係企業佔應收票據與帳款的比例太高，海外投資之應收帳款屢屢拖欠持交，且華隆又大額的提列備抵壞帳，顯示公司與子公司間的資金往來控管有極大問題，子公司有可能在掏空華隆的內部資金(王耀村等2003)。

表六：股權比例達 5%以上或股權比例佔前十名之股東名稱、持股數額及比例
(2003 年)

主要股東名稱	持有股數	持股比例
國華人壽保險股份有限公司	41,985,020	6.55%
華隆微電子股份有限公司	19,092,670	2.98%
勞工保險局	15,761,739	2.46%
嘉新畜產股份有限公司	11,855,896	1.85%
黃愷	11,691,481	1.82%
吳佩璇	11,634,654	1.81%
呂陳喜代	11,543,000	1.80%
翁有銘	7,732,140	1.21%
翁世珍	7,611,000	1.19%
呂鏡芳	6,860,000	1.07%

資料來源：華隆公司公開說明書 92.11.5

表七：主要法人股東支持股狀況 (2003 年)

法人股東名稱	法人股東之主要股東
國華人壽保險股份有限公司	翁有銘 翁一銘 欣華昌有限公司 義新股份有限公司 華隆股份有限公司
華隆微電子股份有限公司	華瑞股份有限公司 華隆股份有限公司 國華人壽保險股份有限公司
嘉新畜產股份有限公司	台灣農林股份有限公司 華隆股份有限公司

資料來源：華隆公司公開說明書 92.11.5

(二)公司持續被掏空

華隆公司運用其海內外投資關係，帳面上大玩五鬼搬運的遊戲。早期的掏空重點，是藉由以馬來西亞廠為主的龐大海外投資、及廠際間複雜綿密的交易作帳來進行。

1998 年至 2003 年間任職料務課辦事員的 F01，對於華隆當時的 DTY (延伸絲) 入庫、發貨、庫存，包括馬來西亞的貨櫃進來，這些流程都清楚。她觀察到公司利用集團內部交易將資產轉移的過程：

我認為公司它們的作帳方式是有問題的；好比說，我們本身有生產 A、B、C 級³¹；那當然生產這些還會有更多一個「廢絲」；那如果說華隆公司真的有這個需要進馬來西亞的貨，我們自己本身就有生產 POY（半延伸絲）的東西和 DTY（延伸絲）的東西，那為什麼我們要從馬來西亞進？甚至 B 級、C 級全部給我們！我們全部落庫、落庫、變成華隆公司的庫存！…那就是人家不要的東西你把它買進來嘛！我們是質疑這樣，但是因為我們是員工，我們又有薪水，不會去管這個東西。這個就是說我們基層員工的一個悲哀啦，沒有人會去提（970423F01 訪談）。

曾擔任工會常務理事，後來被不當解雇的 M10，提到公司利用集團內公司之便，作帳左手轉右手的慣習：

我個人認為，翁大銘、翁有銘宣布破產，華隆會搞到現在這樣，不是沒有道理的啊。當初我認為我的堅持沒有錯啊，我也曾事先提醒資方，不應該這樣做的啊。跟嘉畜利益輸送啊，我開會的時候，當場出來跟總經理講嘛，你說我們公司怎麼會賺錢呢？哪一個廠都是用我們的人，賺的錢是替別人賺錢！交叉持股、然後我們華隆的人去嘉畜上班！領華隆的錢去嘉畜上班，義新也是這樣嘛、華微也是這樣啊、華染也是這樣啊。這我怎麼知道？都是廠處長給我的資料啊。當時開會我都是直接搶總經理啊。梁清雄對華隆很忠心，但是他對我們員工沒有忠心，他是替翁家在賣命（961231M10 訪談）。

弊案爆發多年之後，大老闆翁大銘、二老闆翁有銘、總經理梁清雄等人，已經宣告破產，然而翁有銘人在海外繼續搖控公司，翁大銘出入仍然保鏢伺候，梁清雄繼續擔任總經理。他們真的窮途末路了嗎？

總經理梁清雄一直宣稱自己已經沒有領公司的薪水，用以跟員工說明他個人對公司的犧牲，也希望員工接受一再惡化的勞動條件。此說法聽在資深工會幹部耳中，毋寧是不可信的謊言。因為大家都知道，資方對於資金運用的手法無奇不有，隨便找一個人頭領薪水，然後掛別的帳也是有可能³²。

(三)靈活的賴債手段

1. 生產中的工廠難以拍賣

華隆過去很多超貸案都已經打成呆帳，加上公司經年積欠利息，近年來接二連

³¹ 此指設產品的品質，A 級絲為最優，其次為 B 級、在其次為 C 級。如果連 C 級都不及格，就成為廢絲。

³² 他個人破產就是推卸公司的責任。然後他的薪水還照領（970423M11 訪談）。

三地傳出銀行團把抵押品法拍的消息；幾塊閒置的土地都已經在幾年當中陸續法拍掉了。但是拿到華隆頭份總廠土地當抵押品的銀行團卻遇到難題，因為華隆公司仍使用地上物在做生產與經營，導致雖有買主曾經前來探詢土地狀況，卻因眼見土地上工廠仍在運作中而甚難解套。以耐隆廠為例：

「現在這個地方（指耐隆廠所在地），整個華隆只有這個地方在賺錢；而且又位於中央路，位置很好，有好幾家都來看過啦。可是現在有在生產，一般人看到就會打退堂鼓（961231M08）」。

2. 機器、廠房、產品所有權大轉移

爲了躲避債權銀行的追討，公司早已做了所有權轉移的動作；現在的頭份總廠裡面，凡是尚未抵押給銀行團與債權人的設備、車輛，皆已經登記爲筑邦、筑瀚公司的財產。根據華隆公司債台高築的狀態，依法不得將其名下財產肆意轉賣，那麼債權銀行爲何眼睜睜地看著華隆公司移轉資產呢？資深員工表示：「債權銀行怕公司倒，不敢講話（961106M06 訪談）」。

早在 2003 年以前，筑邦、筑瀚公司就是公司資產大挪移的白手套。

我以前還沒退休的時候，我們有時候會打筑邦筑瀚的單啊。我們出貨單就打它們啊，就表示這個東西是它賣的。東西是我們做的沒有錯，可是是它們在賣啦（970423F01 訪談）。

如何在關係企業之間將財富左手轉右手，並且在財報上看不出問題，素來是翁家的經營的獨門之祕。華隆工廠生產以嘉畜名義出貨，將利潤計在嘉畜帳上的方式行之有年，頭份廠員工也看在眼裡：

「公司的人都知道，我們全部用筑邦、筑瀚出貨；而且我們跟嘉畜，根本從我們這邊出貨到嘉畜去耶。至於這個帳是怎麼做的，那時候做帳的人就一直在講啊，哎呀，我們做的東西都賣給嘉畜都免錢，她就這樣子講啊，那就物料單…不是用發貨單喔，隨便那個什麼單就出貨去了（970423F01 訪談）」。

從 2008 年起，頭份總廠旗下紗廠與布廠的機器廠房都已經登記到嘉畜公司名下，名義上是在跟嘉畜租借廠房跟機器進行代工生產，所作的產品更是可以堂而皇之地掛在嘉畜公司的名下。

3. 法拍之地以人頭購回

2008 年 3 月 27 日，在華隆工人被公司動員去法院表達關切下，華隆公司頭份

部分土地廠房拍賣案，由唯一投標者華隆微電子股份有限公司以新台幣 1 億 3 千 5 百 31 萬 1 千元得標。華隆微電子是華隆集團早期進軍新竹科學園區的半導體公司，因為經營不善工廠早已經停止運作，雖仍名列華隆公司的法人董事，但充其量不過是一個空頭公司，連法拍當天需要繳交法院的保證金 1 千多萬元都是由華隆頭份廠緊急拿員工薪資應付款墊支。

上級工會省織聯理事長呂德明很疑惑，為何華隆公司這一次要把頭份總廠的土地回來不用國華人壽的名義，卻用一個搖搖欲墜的公司華隆微，這顯示華隆資方沒有打算真正解決公司的問題，打算以進一步擠壓員工的薪資來救華隆（970327 採訪日誌）。對此疑問，工會幹部表示：

「即使我們現在華隆員工都不要領薪水，也沒有辦法幫公司擋這些債務啦（970524M04 訪談）」。

「公司要解套啊，不是用現在這種方式啦，越陷越深（961231M09 訪談）」。

位於頭份二分廠對面的土地已經處分掉，成為義新鋼鐵公司。員工 M06 感到懷疑指出：「義新它是貿易公司喔，它原本沒有廠房的（961106M06 訪談）」。這可能是另一齣以人頭交易標回原土地的把戲！